



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 276

VALORES DEL EMPRESARIO EN EL PROCESO DE CAMBIO

Prof. Dr. Sergio Rábade Romero
Universidad Complutense de Madrid

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904628470

Doc. 1-A
01/276

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 276
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



VALORES DEL EMPRESARIO EN EL PROCESO DE CAMBIO

Prof. Dr. Sergio Rábade Romero
Universidad Complutense de Madrid

Alcalá de Henares, Octubre 2001

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.51.57
e-mail: echevarria.uah@terra.es

EDITA:
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALA

ISBN: 84-8187-111-7
Depósito Legal: M- 35576 - 2002

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares
Tlf. 91 881 07 40 - Fax: 91 883 09 44

El conjunto de problemas a que nos aboca el título de nuestra intervención es ambicioso y complejo: el amplio tema de los valores y su relación con el empresario, y, más concretamente, con el empresario condicionado por la dinámica de cambio que le impone nuestra sociedad. Indudablemente que mis pretensiones no me confieren audacia para ocuparme del empresario en el papel específico que, como tal, le corresponde. De eso se ocupan los técnicos y expertos correspondientes. A mí me compete recordar que el empresario, siendo empresario, no dimite de su condición humana. Y, como habremos de ver, donde hablemos del hombre, debemos hablar de valores.

Acaso sea oportuno empezar recordando la indisoluble relación entre el hombre y la cultura. Diversas ciencias actuales han puesto de moda recordarnos la semejanza de nuestro código genético con el de algunas clases de primates, concretamente con el de los chimpancés. Aceptémoslo como verdad, pero como una verdad que puede no ser de gran utilidad para la comprensión de la pregunta fundamental: en qué consiste ser hombre.

Siendo muy importante el código genético, con él solo no somos capaces de explicar la condición humana. El hombre es hombre y se hace hombre en un contexto cultural. En el proceso de hominización no podemos empezar a hablar del hombre mientras no podamos hablar de cultura. El hombre empieza cuando empieza la cultura, aunque se trate de una cultura embrionaria, como son todas las culturas de las que podemos hablar en el estreno histórico de lo que llamamos la humanidad. Sólo con la cultura superamos el nivel de la animalidad.

La cultura es nuestra casa como seres humanos. En esa casa tenemos que instalarnos. Y en ella, queramos o no, estamos instalados. Todos nacemos en una cultura, y en una cultura que no elaboramos nosotros, sino en una cultura que recibimos, que heredamos: en ella, desde el seno familiar hasta las más altas instituciones educativas, se va configurando nuestro perfil como personas. No somos simples animales ajustados férreamente a un medio, sino que somos seres que nos desarrollamos en un ambiente. Ese ambiente de desarrollo humano es la cultura. Nos integramos necesariamente en la cultura de la sociedad a la que pertenecemos, cultura que es distinta para cada sociedad y para cada época de una sociedad. Pidiéndole prestada una expresión a Ortega, nos insertamos en la cultura a la altura de los tiempos. Nuestra cultura no es la de la Atenas de Pericles, ni tampoco, por ejemplo, la de los esplendores de la cultura francesa del siglo XVII. La altura de los tiempos nos sitúa en una cultura a caballo entre los siglos XX y XXI.

No nos equivoquemos: en nuestro mundo de hoy ni siquiera cabe contemplar la naturaleza al margen de la cultura. Como dice muy bien Merleau-Ponty, "no tengo solamente un mundo físico, no vivo solamente en medio de la tierra, del aire y del agua, tengo a mi alrededor caminos, plantaciones, pueblos, calles, iglesias, utensilios, una campanilla, una cuchara, una pipa. Cada uno de estos objetos lleva en su seno la marca de la acción del hombre a la cual sirve"¹. Esa visión enriquecedora de la naturaleza es cultura. Es decir, entramos en una cultura configurada, tenemos que vivir en escenarios humanizados, ya sean rurales, ya urbanos. Esta inserción en la cultura nos impone, según veremos luego, un modo humano de ver la realidad, al paso que nos impone también unas pautas de conducta que, aunque no determinen totalmente nuestro modo de vivir, lo condicionan estrechamente. Hacemos nuestras las expresiones de L.W White cuando afirma que pertenecer a una cultura "significa que cuando un niño ha nacido en un medio cultural, ese medio ejerce su influencia sobre la criatura. La cultura determinará en realidad la forma en que ese ser pensará, sentirá y actuará. Determina qué lenguaje ha de hablar el individuo, qué ropas usar, ..., en qué dioses creer, cómo hacer un matrimonio, cómo elegir y preparar sus comidas, cómo tratar a los enfermos, qué hacer con los muertos"².

Definir lo que es la cultura es tarea de extrema dificultad. Y así tiene que ser, dado que la cultura abarca un conjunto muy amplio y complejo de elementos. A la cultura pertenecen las ideas, las creencias, el arte, las

¹ **Phénomén. de la perception.** París, Gallimard, 1945, p. 399.7

² **La ciencia de la cultura.** Barcelona, Paidós, 1982, pgs. 312-313.

normas, las costumbres, las instituciones..., por apuntar sólo algunos elementos importantes. Dentro de estos elementos, tienen un puesto destacado los valores. Podríamos decir con Ortega que "la cultura,..., es el sistema de convicciones últimas sobre la vida, sobre lo que se cree con postrera y radical fe sobre el mundo. La cuestión es que el hombre vea ante sí, con evidencia decisiva, la arquitectura de su mundo"³. Prescindamos de recursos a otras definiciones y contentémonos con ver la cultura como la forma de vivir y de pensar que configura la conducta de una sociedad y de sus miembros en un momento determinado de su historia.

Pues bien, en toda cultura que haya adquirido un cierto grado de desarrollo el rostro con el que se nos presenta esa cultura es básicamente su conjunto o escala de valores. Podríamos, en metáfora distinta, decir esto mismo afirmando que los valores son el lastre que confiere a cada cultura su carácter, su asentamiento y da cuenta de su orientación. Por eso se ha podido afirmar que una cultura entra en crisis cuando entran en crisis sus valores. Y así tiene que ser, si los valores son, según dejamos dicho, la fisonomía de la cultura.

No deja de ser curioso, tras lo que estamos diciendo, que la dedicación de una atención específica al tema de los valores haya acontecido en fecha muy tardía en la historia de nuestra cultura occidental, concretamente en la filosofía. Esta atención no toma cuerpo hasta las últimas décadas del siglo XIX. Sólo entonces se convierte en tema importante la reflexión sobre los valores. Irrumpe con fuerza hasta el punto

³ *Revés del almanaque*. Obras completas, II, pgs. 72-73.

de que se constituye un ámbito propio para dicha reflexión bajo el título de **Axiología**. Se trata de una disciplina que, como tal, tuvo una vida muy efímera. La dificultad de una aclaración filosófica de los valores la hizo caer en el olvido. Esto, sin embargo, no significa que la desaparición de la **Axiología** conlleve la desatención al tema de los valores⁴.

Aunque resulte paradójico, se hace preciso, sin embargo, dejar constancia de que en la atención al tema de los valores ha tenido una innegable incidencia Nietzsche, autor que atacó con verdadera furia todo el elenco de valores que había elaborado y practicado nuestra cultura occidental en la convergencia de la cultura griega y de la cultura cristiana. Su teoría de la transmutación de los valores, haciéndolos refluir a la vida como fuente de todos ellos, provocó un replanteamiento en profundidad del tema de los valores.

La dificultad de definir el valor se deriva del hecho de que de los valores no cabe una estricta definición intelectual, ya que de los valores hay que decir que o rebasan ese nivel o caen fuera de él. Por eso vamos a intentar acercarnos a los valores por vía de descripción. Así lo hace, por ejemplo, un especialista en el tema como Risieri Frondizi: "los valores son el objeto intencional de la valoración, que no existe el valor sin la valoración, ni la valoración sin el valor. El valor se presenta como el resultado de una tensión entre el sujeto y el objeto y ofrece una cara objetiva y otra subjetiva... Preguntarse por el valor "en sí", fuera de toda situación

⁴ Prescindimos de las referencias históricas a partir de Lotze, así como de los autores y corrientes en que se desplegó la filosofía de los valores, desde Brentano y Meinong hasta Max Scheler y N. Hartmann.

humana, carece de sentido...El sujeto valorante no capta el valor sino que éste se constituye en su relación con el sujeto... Hay una coparticipación de ambos elementos"⁵. Puede ayudarnos acudir a otro especialista en el tema, concretamente von Rintelen, para quien, al hablar de valor, nos estamos refiriendo a un contenido de sentido cualitativo, que concebimos y afirmamos como un fin de nuestros propósitos en las acciones⁶.

Tratemos, con suma brevedad, de acercarnos más a lo que queremos significar con el término "valor". Comencemos por decir que los valores, estrictamente hablando, no son ellos mismos una realidad, aunque tienen que fundarse en una realidad. Por ejemplo, el valor estético de la belleza de un cuadro o de una estatua, no es la realidad física del cuadro o de la materia de la estatua, pero ha de contar con esa realidad en la que se sustenta. Como queda apuntado, los valores **consisten** en un especial "sentido" o cualidad no física que poseen determinadas realidades que consideramos valiosas. Es decir, podemos afirmar que son cualidades o propiedades de una realidad, o de una conducta, por ejemplo, la honradez.

Como nos han dicho los autores antes citados, el valor está en la relación de ese "sentido" o cualidad con el sujeto que **estima** ese valor. El valor crea una especie de tensión entre el objeto valioso y el sujeto al que ese objeto se presenta. Esa tensión, dada la polaridad con que se caracterizan los valores, o provoca una atracción hacia el valor positivo, o una repulsión

⁵ "Valor in genere y valores específicos", en *Symposium sobre valor in genere y valores específicos*. Univer. Nacional Autónoma de México, 1963, p. 90.

⁶ von Rintelen, F.-Joachim, "Wert im allgemeinen und die spezifischen Werte", en el *Symposium* que acabamos de citar, p. 146.

frente al disvalor o valor negativo. Es decir, los valores nos sitúan frente a una cierta exigencia de aceptación o de rechazo. Algunos hablan de una necesidad axiológica positiva o negativa. Se puede también hablar de obligación, la obligación de algo que merece ser atendido: hay que tomar posición frente a los valores.

Cabría resumir con García Morente los caracteres básicos de los valores: los valores no son cosas; el ser de los valores no es el ser de la realidad; los valores no son estrictamente conocidos, sino estimados; tienen objetividad; se estructuran polarmente y se ordenan en jerarquía; no cabe auténtica definición ⁷.

Estamos afirmando que los valores confieren motivos básicos de decisión a la conducta humana. Y esto es así desde el nivel sensible hasta el nivel moral o el supremo nivel religioso, de acuerdo con la jerarquización de los valores que veremos luego: desde el olor que nos atrae o nos repele hasta el valor de justicia al que nos sentimos obligados. No cabe la indiferencia frente a ellos, salvo carencias o deformaciones de la personalidad. Es decir, hay que contar con la capacidad y preparación de un yo o sujeto para estimar o apreciar el valor.

Como acabamos de apuntar, los valores están en gradación, tanto entre los diversos valores, como en la captación y aprecio de cada valor en proporción a la capacidad estimativa de cada yo o sujeto. Hay que insistir en esto último, ya que hace falta un adiestramiento o ejercicio en la captación

⁷ *Ensayos sobre el progreso*. Madrid, Dorcaas, 1980, pgs. 37-44.

de los valores. Hay que empezar por conocerlos, puesto que, según el viejo axioma, **ignoti nulla cupido**, es decir, que no se apetece lo desconocido. Pero, sobre todo, debemos educar también nuestro mundo de sentimientos para enfrentarnos al ámbito de los valores, dada su incidencia en la estimación de los mismos.

Aunque no sea el momento para una exposición pormenorizada de este aspecto, debemos hacer referencia a la clasificación y jerarquización de los valores. Dentro de las diversas clasificaciones, recogemos, con algunas modificaciones, la de Max Scheler. Arrancando del nivel inferior, podemos enumerar las siguientes clases de valores:

- Hedonistas: lo agradable, lo desagradable, por ejemplo, la comida o el clima
- Vitales, como la salud o la enfermedad
- Sociales y económicos, a los que nos referiremos luego
- Políticos, referidos a la constitución y conservación del estado y a la situación del individuo en el estado

Todos éstos, sin negar su importancia, son valores de utilidad, de medio. Adquieren su sentido en referencia a valores de niveles superiores, ya que todos ellos son valores inferiores. Son instrumentos de los que nos

valemos, sin caer en la perversión de elevarlos a fines últimos de la conducta humana.

Los valores superiores, que son valores **espirituales**, se ordenan en la siguiente escala:

- Estéticos: belleza-fealdad
- Intelectuales: verdad-falsedad, saber-ignorancia
- Morales: importantísimos, con polaridades fundamentales, como bueno-malo, justo-injusto, virtuoso-vicioso. Enseguida insistiremos en ellos.
- Religiosos: el encuentro con lo sagrado, con lo absoluto, con la trascendencia.

Con los valores superiores rebasamos el nivel de simple utilidad y entramos en el reino de los fines humanos. Se impone, pues, detenerse en ellos, especialmente en los valores morales. Al hablar de estos valores, empezamos también a dirigir nuestra mirada al mundo de valores del empresario. Como se ha escrito recientemente, "la ética se convierte en compromiso básico de la coordinación de la economía. Frente a la incertidumbre del futuro, frente a la complejidad creciente de los sistemas, frente a la desconfianza, se alza la ética, sus valores y principios, como elemento básico de la realidad económica y empresarial de la vida social de

una comunidad. La ética debe crear certidumbre, debe simplificar los sistemas, debe crear confianza en los comportamientos, basándose en los principios que los rigen, tanto de las instituciones como de las personas"⁸. Mucho es lo que se exige de la ética en este texto. Para su explicación y comprensión, debemos empezar por referirnos a los valores morales. Pero antes debemos dejar claro que el empresario, por mucho que ejerza como tal, no puede dimitir de ser hombre, tal como apuntábamos al principio. De ahí que los valores morales le sean aplicables tanto en su condición de empresario como en su irrenunciable condición de ser persona con todos sus derechos y obligaciones.

Y comencemos por dejar claro que los valores morales tienen carácter normativo: imponen obligaciones. Y se trata de obligaciones que han de cumplirse en conexión con la libertad: son valores que se han de asumir y cumplir libremente. Determinan fines que se nos proponen para su cumplimiento como seres humanos dotados de libertad. Son valores muy exigentes. Una vida guiada por valores morales exige autodomínio, esfuerzo, rechazo del egoísmo en favor de la solidaridad y, por supuesto, ejercicio de virtudes como honradez, justicia, generosidad, sinceridad, gratitud... Vida moral en sujeción a valores es compromiso constante en un exigente cumplimiento del deber. Todo ello se ha de llevar a cabo en un ejercicio de libertad con conciencia de responsabilidad.

⁸ A.F. Utz, *Ética económica*. Madrid, Aedos, 1998. "Introducción" de S, García Echevarría, p.10.

Los valores morales compartidos por todos y cada uno de sus miembros son cemento de cohesión de una sociedad. Son expresión y garantía de la dignidad de la persona. La carencia o desprecio de estos valores conduce a la **anomia** moral, que es característica de situaciones de crisis que desembocan en la amoralidad, no en la simple inmoralidad.

Conviene también señalar que, para dirigir la libertad en el cumplimiento de los valores morales, hace falta una actitud de respeto a nuestra naturaleza de hombres y a la razón como su característica fundamental, razón de la que estamos dotados, pero que es preciso educar para llegar a convertirla en la **recta ratio**, a la que tanta importancia concedió la tradición moral en nuestra cultura.

Llegados aquí, se impone preguntar ¿cuál es la situación de los valores en nuestro momento actual? Comencemos la respuesta aludiendo someramente a la historicidad de los valores: los valores cambian según va evolucionando y cambiando la sociedad. Como dice R. Frondizi, "casi todos los valores, en algún momento de la historia, han ejercido su predominio sobre los demás. El valor religioso ha sido, durante siglos, el valor predominante... Los valores éticos, jurídicos, vitales e instrumentales han tenido transitorio predominio"⁹ Más aún, cabe incluso aceptar que desaparezcan unos valores en favor de otros. Pero los valores que no pueden desaparecer son precisamente los valores que se fundan en nuestra naturaleza y que son una exigencia de fidelidad a ella, como es el caso de los valores morales, si realmente queremos ser personas en plenitud. Ahora

⁹ R. Frondizi, *o. c.*, pgs. 93-94.

bien, incluso dentro del ámbito de estos valores, cabe la posibilidad de que, sin renunciar a los valores morales, se conceda más relevancia a unos que a otros en función de la organización de la sociedad en cada momento determinado.

Pues bien, desde una perspectiva histórica, resulta que el rostro de nuestra sociedad es muy distinto del rostro de otras sociedades. Hay algunas características de nuestra sociedad que la diferencian tanto de otras sociedades como de etapas pasadas de nuestra sociedad occidental. Es un hecho que hoy vivimos en una sociedad técnica desde la intimidad del hogar hasta las más diversas actividades, tanto públicas como privadas. Vivimos en una sociedad que cabría calificar de agresiva, de feroz competencia en persecución de un bienestar material acelerado. Más aún, no resulta aventurado afirmar que vivimos en una sociedad cuyo rostro más aparente, al menos en buena medida, es el rostro económico de una sociedad jerarquizada básicamente desde la economía. Esta nueva situación conduce a que algunos valores de fuerte incidencia en otros momentos hayan perdido buena parte de su influencia. Tal es el caso de algunos valores intelectuales, de algunos valores estéticos e incluso de algunos valores morales. Las urgencias vitales, el egoísmo en la búsqueda del bienestar individual, son el caldo de cultivo de esta situación.

En contraposición, aparecen con relativa fuerza otros valores. Algunos son novedosos, como es el caso de la ecología. Otros son característicos de una sociedad de masas, como sucede con la atribución de carácter modélico a deportistas, actores o cantantes. Sería, sin embargo,

injusto no reconocer que han cobrado más fuerza que en otros momentos algunos valores sociales. Es innegable que se ha incrementado el valor social del comportamiento comunitario, encarnado con frecuencia en nuevas instituciones sociales, como las ONG.

Pero, sobre todo, nuestra sociedad está entregada a los valores económicos. Somos una sociedad que, en buena medida, está vertebrada por empresas nacionales y supranacionales, lo cual significa aceptar una clara presencia e incluso predominio de los valores económicos. Indudablemente no queremos decir que en el plano individual se acepte por parte de muchos esta preferencia y predominio de los valores económicos. Pero ello no obsta para reconocer tal predominio en diversos ámbitos de la concepción y estructuración de nuestras sociedades.

Ahora bien, incluso los distintos individuos, sobre todo en sociedades de alto desarrollo económico como es el caso de la nuestra, se ven sometidos a la presión de los imperativos económicos. Esta presión se manifiesta en diversos ámbitos y de formas muy distintas. Si siempre ha sido un propósito legítimo la búsqueda del bienestar personal, es difícil encontrar situaciones como la presente en la que se hipotequen tantos esfuerzos por la conquista de ese bienestar, que se supone que ha de apoyarse en la previa conquista de unos medios económicos. Y nos atrevemos a decir que no se trata simplemente de un mejor bienestar económico, sino también de adquirir sobre esa base el brillo social: mejores coches, vivienda en lugares socialmente prestigiados, exhibición de riqueza

en fiestas, etc. En una palabra, búsqueda y exhibición del éxito que confiere la posesión de dinero.

Indudablemente, buscar los recursos económicos como medio de asegurar la subsistencia no merece ninguna descalificación. Tal descalificación sólo debe aplicarse cuando hacemos de estos valores económicos los valores más importantes, es decir, cuando nos olvidamos de que los valores económicos no deben ser considerados como un fin en sí mismos, ya que sólo deben considerarse como medios con cuya posesión podamos acceder a los valores superiores, es decir, a aquellos valores que no enriquecen nuestra cartera, pero sí enriquecen y acrecientan nuestra personalidad. Es más, si la atención a los valores económicos significa un ejercicio de la razón al servicio no simplemente de nuestro bienestar personal, sino también al servicio de las diversas capas sociales, especialmente de las menos favorecidas, entonces los valores económicos se convierten en valores genuinamente humanos.

Queremos decir que la dedicación a valores del ámbito económico es una dedicación racional y auténticamente humana cuando esa dedicación está orientada, por ejemplo, a la creación de riqueza y de puestos de trabajo. Y esto es lo que se espera del empresario y lo que se le debe exigir. Desde este planteamiento se está poniendo en práctica un auténtico valor humano: la creatividad. Se trata de llevar a cabo algo nuevo que redunde en provecho no sólo del empresario, sino de otros miembros de la sociedad que se ven favorablemente afectados por el resultado de ese esfuerzo creador.

Estamos aludiendo a una idea que hemos repetido más atrás: ser empresario no sólo no tiene que significar pérdida de humanidad, sino que puede significar un destacado ejercicio de la condición humana. Pero esto sólo puede ser así si, mientras dedica, por exigencias de su profesión, su atención a los valores económicos, no se olvida de que tales valores deben estar en subordinación a los valores jerárquicamente superiores, muy especialmente a los valores morales. Recordemos lo que dejamos dicho sobre el carácter normativo de los valores morales: obligan a todos y en toda acción humana. Por eso en las actividades económicas, a la hora de tomar decisiones, el empresario que no dimita de su humanidad, cuando se encuentre en la situación de tener que elegir entre diversas alternativas, debe armonizar los motivos económicos con los criterios morales y sociales.

Podemos decir esto de otra manera: por muy importantes que sean los beneficios económicos en una empresa, o de las máquinas en una fábrica, son mucho más importantes las personas. La persona es el valor máximo y de la dignidad de ese valor se derivan todos los demás valores. Y si los proyectos y trabajos de cada empresa y los productos de toda fábrica tienen sentido, ese sentido se deriva de que están destinados a personas que van a servirse de ellos.

Pero la empresa y la fábrica están también compuestas por las personas que trabajan en ellas. Y hay que comenzar por respetar a esas personas: clientes, empleados, proveedores... En calidad persona merece el mismo respeto el conserje que el ingeniero jefe o el consejero de la empresa. Iría contra todo lo que estamos diciendo sobre los valores convertir a las

personas en simples servidores de las máquinas o del entramado empresarial. Más aún: sólo considerándolas y respetándolas como personas se conseguirá una verdadera y eficaz sinergia en el trabajo de la fábrica y en la actividad de la empresa. Ello implica prestarles atención, ofrecerles seguridad y confianza, despertar su motivación, abrir cauces de comunicación. Insistimos: todo esto debe llevarse a cabo desde el portero hasta los que desempeñen los cargos de mayor responsabilidad. Sólo así se hará de la empresa o de la fábrica una entidad humana y solidaria, porque, siendo importantes los resultados, son mucho más importantes las personas.

En este punto me viene a la memoria aquella frase de Aristóteles: **anthrópo hédiston ánthropos**¹⁰: nada merece mejor acogida por parte del hombre que el hombre mismo. Es muy importante crear, producir..., pero dentro de un contexto para ayudar a hacer un mundo cada vez más humano.

Llegados aquí, no está de más recuperar la relación de los valores con la cultura. Hay que subrayar que toda cultura se configura desde la concepción del hombre que subyace a esa cultura. De la concepción del hombre se derivan los valores que, como dijimos, son el lastre de la cultura, son sus fuentes de inspiración, sus cánones de conducta y la meta a la que deben dirigirse sus acciones. Por eso, si hay crisis de valores, forzosamente hay crisis de la cultura y de la sociedad. Y cabe hacer la misma afirmación en sentido inverso: si la sociedad está en crisis, también está en crisis la escala de valores de la sociedad.

¹⁰ **Eth. Eud.**, H, 2, 1237 a 28.

